

特集「東京とオリンピック・パラリンピック」

東京五輪・パラリンピックの招致活動検証
—2016年大会招致の敗因と2020年大会招致の勝因, およびレガシー考察—¹松 瀬 学 (スポーツマネジメント研究室)²

Abstract

Due to the spread of COVID 19, Olympic Games Tokyo 2020 are postponed to 2021. After failing the bid for 2016 Games, Tokyo won the vote by IOC members at the Session in September 2013. It is difficult to understand political dynamics of Olympic games and voting behaviors of IOC members. What are the factors that have positive and negative impact on voting psychology?

This paper clarifies why Tokyo's bid failed for 2016 Games and succeeded for 2020 Games, and also legacies of bidding activities.

- (1) Reasons for unsuccessful bid for 2016 Games.
 - ・ Rio's "First in South America" was Stronger Message than Tokyo's "Environmental Olympic" Concept.
 - ・ Low evaluation of Main Stadium, Athletic village. Weak Support from Japanese people.
 - ・ Lack of Iconic architectural structure, specific measures for International Contribution.
 - ・ Insufficient bidding strategy, immature lobbying activities.
 - ・ Lack of close Relationship of trust with IOC members.
- (2) Reasons for successful bid for 2020.
 - ・ Lessons learned for the previous bid.
 - ・ Strength of the Concept "the Recovery and Reconstruction from the disaster".
 - ・ High quality plans and lobbying activities.
 - ・ Close and expanded of relationship of trust with IOC members.
 - ・ Stronger support from citizens after London Olympic Games. Luck.
- (3) Legacies of Bidding activities.
 - ・ Knowhow to bring International events.
 - ・ Presence of Japanese sports.
 - ・ Relationship of trust with IOC members.

¹ Review of bidding activities for Tokyo Olympic Games—Reasons for unsuccessful bid for 2016 Games and successful bid for 2020 Games, and Legacy

² Matsuse Manabu, Sports Management

- ・ Relationship in the International Sports.
- ・ Talents, Human capital.

抄録

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大で1年延期となった東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下：東京2020大会）は2013年9月、国際オリンピック委員会（以下：IOC）の総会におけるIOC委員の投票の末、開催が決まった。2016年大会の招致に失敗したあと、2020年大会の招致には成功した。国際スポーツ界の政治力学やIOC委員の投票行動を読むのは難しいが、こういった要因が投票心理にプラス、マイナスと働いたのだろうか。

本研究では、なぜ東京招致は2016年大会に失敗したのか、なぜ2020年大会には成功したのか、加えて招致活動のレガシーをそれぞれ明らかにする。

この調査から以下のことが明らかになった。

(1) 2016年大会招致の敗因。

- ・ アピールポイント「環境五輪」がリオの「南米初」というメッセージに劣ったこと。
- ・ メインスタジアム、選手村計画の低評価。
- ・ アイコンとなる建築物、国際貢献具体策の欠如。
- ・ 招致戦略の甘さ、ロビー活動の未熟さ。オリンピックファミリーに対するノウハウ不足。
- ・ IOC委員との信頼関係の希薄さ。

(2) 2020年大会招致の勝因。

- ・ 前回招致活動からの蓄積。
- ・ アピールポイント「復興五輪」の分かりやすさ。
- ・ 開催計画、ロビー活動の質の高さ。招致委リーダーのIOC委員就任。
- ・ IOC委員との信頼関係の深さ、人脈の拡大。
- ・ 運。ネガティブ要因となったマドリッド報道。

(3) 招致活動のレガシー。

- ・ 国際大会の招致ノウハウ。
- ・ 日本スポーツ界のプレゼンス。
- ・ IOC委員との信頼関係。人間関係の構築の方法。
- ・ 国際スポーツ界の人脈。
- ・ 人材。

Keywords: Olympic Games Tokyo 2020, Legacy, IOC, bidding activities, Human relationship

キーワード：東京2020オリンピック大会、レガシー、IOC、招致活動、人間関係

1. はじめに

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大の影響で1年延期が決まった東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下：東京 2020 大会）は政治と経済に取り込まれ過ぎている。ゆえにオリンピック競技大会を統括する IOC（International Olympic Committee, 国際オリンピック委員会）と日本国政府、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下：東京 2020 組織委員会）、東京都の思惑が複雑に絡み合い、新たな延期日程が世界中の関心事となった。^{*}

世界最大のスポーツイベントであるオリンピック・パラリンピック競技大会（以下：五輪・パラリンピック）の最大の恩恵を享受するのはホストシティと開催国である。東京都もまた、1964 年東京大会の再現を目指し、商業化とメディア化によって巨大化した五輪・パラリンピックの招致に動いた。結果、東京都は 2016 年大会招致で失敗し、2020 年大会招致では成功した。なぜ失敗したのか、なぜ成功したのか。その違いと戦略、関係性はどうだったのか。一連の招致活動を通し、日本スポーツ界に何を残したのか。

五輪・パラリンピックの開催地は、開催 7 年前の IOC 総会で百人程の IOC 委員の投票によって決定される。2016 年東京オリンピック・パラリンピック招致委員会（以下：2016 年東京大会招致委）の石原慎太郎会長（当時・東京都知事）は大会招致活動の最中、IOC の投票行動をとらえ、「魑魅魍魎（ちみもうりょう）」の世界と表現した¹⁾。「人類の平和と幸福」を希求するオリンピズムの象徴たる五輪・パラリンピックとはいえ、人間関

係や利害関係も絡み、そこには百人いれば百通りの判断基準が存在し、正確な票読みは至難の業だからである。

2. 目的

本研究では、東京の 2016 年大会と 2020 年大会の招致活動を検証することで、その敗因と勝因、及びレガシーを明らかにする。

3. 研究方法

本研究ではまず、「2016 年オリンピック・パラリンピック競技大会招致活動報告書」（2010 年）²⁾と「2020 年オリンピック・パラリンピック競技大会招致活動報告書」（2014 年）³⁾を比較検討した。加えて、招致活動の裏側に迫った「なぜ東京五輪招致は成功したのか？」（2013 年、松瀬）⁴⁾や「オリンピック・パラリンピック大会招致プロセスの検証」（2020 年、河野）⁵⁾の文献、「第 31 回オリンピック競技大会国内立候補都市選考における戦略的研究」（2007 年、中森）⁶⁾などの先行研究を検討した結果、投票行動に影響を与える要因は「大会計画」と「集票活動」に分けられた。

大会計画は主に①招致活動②立候補ファイル③支持率一で、集票活動は主に④戦略的展開⑤ロビー活動（ロビイング）⑥プレゼンテーション⑦国際コンサルタントで構成されている。招致委員会メンバーと IOC 委員の間に信頼関係がなければ、ロビー活動は効果を生まない。また大会計画がある程度のクオリティに達していなければ勝負の土俵に載ることはできない。

表 1 インタビュー調査対象者

氏名	性別	生年	略歴
A 氏	男	1946 年	東京 2016 五輪・パラリンピック招致委員会事務総長、東京 2020 組織委員会副会長、JOC 元理事（名誉委員）、嘉納治五郎記念国際スポーツ研究・交流センター理事長。
B 氏	男	1947 年	元 JOC 国際専門部委員、元ミズノ副社長、JOC 国際人養成アカデミースクールマスター、元 IOC サプライヤー契約社（ミズノ）責任者。
C 氏	男	1961 年	JOC 強化部部長、東京 2016 五輪・パラリンピック招致委員会事務次長、東京 2020 五輪・パラリンピック招致委員会理事。

その内実を探るため、2020年1月から3月にかけて、2016年大会招致、2020年大会招致の中枢で活動した3人に半構造化インタビューを行った。対象者には、事前に調査の目的、方法、自由意思によるインタビュー参加を説明し、同意を得た。また、承諾を得て、インタビュー内容をICレコーダーで録音した。インタビューでは、とくにIOC委員の投票行動に影響をおよぼす活動に焦点を絞って音声データを集め、分類、整理することで、投票行動の要因分析を図った。

4. 結果および考察

4.1 投票行動

IOC総会における2016年大会の投票は2009年10月2日、デンマークの首都コペンハーゲンで行われた。総会出席のIOC委員が103人。1回目の投票はジャック・ロゲ会長や立候補都市を抱える国のIOC委員7人（日本、ブラジル、米国が各2人、スペイン1人）を除く95人のIOC委員によって実施された（表2）。

投票は電子投票（無記名）で行われ、過半数を獲得する都市が出ない場合は、得票数の一番少ない都市が脱落して、次のラウンドにいくことになる。その場合、脱落都市を持つ国のIOC委員は投票に参加することになる。

1回目の投票で、マドリッドが28票でトップ、

東京は22票で3位だった。事前の東京大会招致委幹部の票読みでは28か29だったので、通常よくやる7、8掛け計算では妥当な数字だった。2位がリオデジャネイロの26票だった。誤算はシカゴが18票しかとれずに1回目で脱落したことである。

なぜ、こうなったかという、（当時の）オバマ大統領がエアフォースワンでコペンハーゲンの空港に乗り込み、（街や総会会場で）SPが大勢ねり歩き、だれが主役かわからない振る舞いをしたことも影響を与えたのではないのでしょうか。そもそもIOC委員の半数近くがヨーロッパ出身で、アメリカを好きじゃない。私はシカゴが最後の決戦投票まで残っていた。（B氏）

2回目の投票で、東京は20票で2票を減らし、脱落した。1回目トップのマドリッドも1票しか伸ばせず、最終の3回目投票ではリオデジャネイロが66票で2016年大会の開催権を獲得した。1回目で脱落したシカゴの票は、同じ大陸ゾーンに位置するリオデジャネイロにほとんどが流れ、東京の2票を巻き込むなどして票を集めたことになる。

東京としては、2回目の投票以降の戦略がなかった。またIOCは何をすることか、それがカギなんだと思います。IOCはスポーツを使って、オリンピック・

表2 2016年大会と2020年大会招致における投票結果（☆は開催地）

2016年大会投票結果			
投票ラウンド	ラウンド1	ラウンド2	ラウンド3
シカゴ	18	—	—
東京	22	20	—
マドリッド	28	29	32
リオデジャネイロ☆	26	46	66
合計	94	95	98
2020年大会投票結果			
投票ラウンド	ラウンド1	1・タイブレイク	ラウンド2
マドリッド	26	45	—
イスタンブール	26	49	36
東京☆	42	—	60
合計	94	94	96

バリュー（価値）を広めるところなんです。IOC が考えることは、実際にオリンピックを開催することなんですけど、本当は開催することを使って、バリューを広げることにも価値があるんです。結果を見ると、“南米初、オリンピック・ムーブメントを若い国ブラジルに”と掲げたリオの“時”であったのかもしれませんが。（A氏）

東京は1回目には22票を取っています。2回目には20票に減っています。普通の選挙なら、2回目にはシカゴの票が分散されて、東京も増えるじゃないですか。それが減っている。これがIOCなんです。1回目はお付き合いです。“1回目だけだよ”って。2回目からはほんとうに関係を築いた都市を選ぶ。本気で投票をしにいくのです。（C氏）

お付き合いという意味でいえば、マドリッドには長年IOC会長を務めたファン・アントニオ・サマランチ氏（当時89歳、2010年死去）がいた。投票前のプレゼンテーションでは「（1992年バルセロナ五輪に次ぎ）もう一度、チャンスを与えてほしい」とアピールしていた。1回目のマドリッド票は、そのサマランチ氏への義理立てもあったといわれた。

一方、リオデジャネイロに関しては、サッカーの神様・ペレ氏を「招致の顔」とし、国際サッカー連盟（FIFA）やIOC関係者をパンアメリカン競技大会時にブラジルに招待するなど積極的な招致活動を展開した。

リオには勢いがあった。やっぱり（ブラジルの）ルーラ大統領の動きとヌーズマン会長の熱意があったのでしょう。もちろん熱意だけでは勝てないので、何らかの政治・経済的な利益を伴った熱意があったのかもしれない。（C氏）

IOC総会後の会見で、2016年東京大会招致委幹部は敗因を聞かれ、「別の力学があった」と述べた。大陸ローテーションのことである。2008

年北京五輪から一大会しか間を置かないアジア開催がネックとなったというわけだった。招致活動はいわば、国を挙げての一大キャンペーンである。政界、財界を絡めた「総合力」の勝負となる。最初にプランニングやマネジメント能力、招致戦略がないとうまく進まない。だが、それらをベースとし、いいプロモーションやロビー活動をやって、インフルエンサーやIOC委員に対してもいろいろとアプローチしていかないといけない。

コペンハーゲンでの敗北から4年後の2013年9月7日、ブラジルのブエノスアイレスでIOC総会における2020年大会の投票が行われた。投票前日の夜、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会（以下：東京2020大会招致委）幹部の1回目の票読みでは、東京は「40～50票」だった。決選投票では、東京がイスタンブールに競り勝つストーリーだった⁴⁾。

総会出席のIOC委員数が100人。IOCのロゲ会長と候補都市の5人（東京、トルコ各1人、スペイン3人）のIOC委員を外すと、有効投票数は「94」だった。1回目の東京の得票は読み通りの「42票」だった。トップだった。イスタンブールとマドリッドが同数の26票だった。決選投票へのタイブレイクでは、イスタンブールがマドリッドを下した。

マドリッドの敗因として挙げられたのが、IOC総会のプレゼンテーションの冒頭でスピーチした偉大なファン・アントニオ・サマランチの長男、サマランチ・ジュニアIOC理事のごう慢な態度だった。同理事は東京とイスタンブールを「素晴らしいライバルだった」と評価した上で、「次の24年オリンピック招致での幸運を祈る」と言ってしまったのだった。

2016年大会招致のIOCの投票行動をベースとして、2020年大会の招致ストーリーを組み立てられたのです。もう（2016年大会招致の）リオはいないわけですから、その票が（2020年大会招致では）日本にい

くのか、スペインにいくのか、トルコにいくのかの話じゃないですか。マドリッドには1回目の投票で、前回(2016年招致)とほぼ同じ26票が入りました。イスタンブールのトルコは基本的にはヨーロッパとアジアの中間地点じゃないですか。地政学的にもスペイン以外のヨーロッパの票は取りやすいわけです。1回目の42票は、日本がIOC委員に対し、東京を魅力的に見せたからではないでしょうか。(A氏)

東京はでき過ぎでした。僕は1回目、東京は35、36票と読んでいたから。マドリッドはフェリペ皇太子がオリンピックということもあって、すさまじいロビイング活動をやっていたけれど、国の財政破綻が響いたようです。イスタンブールはシリアとの問題など、治安の問題が悪化していた。相手の失点というか、消去法の結果、東京が残ったんでしょう。(B氏)

東京は最終投票で60票を獲得し、36票のイスタンブールに圧勝、2020年オリンピック・パラリンピック競技大会の開催都市に決定した。

投票の1カ月前に僕が書いたレポートで東京は59票でした。だれがどこに投票するのかの分析がほとんどできていました。東京の最後は1票の誤差でした。かなり精度の高い招致活動、分析ができていたというわけです。僕がポイントにしたのは、マドリッドが最初に負けるという想定だったことです。マドリッドは労働問題とかデモが起きていたので、(招致レースに)勝てないと踏んでいました。イスタンブールもゴタゴタしてはいたんですけど、結構、風が吹いていました。だから、いかに(落ちた)マドリッド票を取り込むか、招致活動の最終局面では焦点を絞りました。(C氏)

もし1回目のタイブレイクでマドリッドがイスタンブールに勝っていれば、最終投票の東京の得票は減っていたかもしれない。マドリッドは1回目の投票で負けると見られていたが、イスタンブールと同数にまで踏ん張った。死去したファン・アントニオ・サマランチ氏の影響力はこの時もま

だ、残っていたということである。東京の勝因は「総合力」だった。2016年大会招致活動の経験を生かし、大会計画をブラッシュアップ、ロビー活動も効率的となった。2016年大会招致、2020年大会招致の活動を要因ごとに振り返ってみる。

4.2 大会計画

4.2.1 招致活動

日本は過去、夏季五輪で1964年東京大会、冬季五輪では1972年札幌大会、1998年長野大会を開催してきた。だが、戦後、夏季五輪で1960年東京大会、1988年名古屋大会、2008年大阪大会、冬季五輪では1968年札幌大会、1984年札幌大会の招致を目指し、失敗している。

日本のスポーツ界をリードする日本オリンピック委員会(JOC)にとっては常に、日本スポーツ界の国際化とプレゼンスの向上を課題としている。国際力強化に取り組むためには、国際総合競技大会を招致することが最良の手段である。オリンピック・ムーブメントや五輪教育を日本で広めるためには、とくにオリンピック招致が重要なのである。

1998年長野冬季五輪開催の余韻が残り、大会に携わったスタッフも数多く存在する。サッカーのFIFA2002年ワールドカップ日本・韓国大会の成功もあり、再び「オリンピック招致」との機運が盛り上がっていた。

2004年1月30日、東京都文京区にある日本サッカー協会ビル(通称・JFAハウス)で、JOCの国際委員会が開かれた。JOC議事録によると、竹田恒和会長があいさつし、その年のテーマとして「JOC/NF(国内競技団体)の国際化」を挙げた。藤原庸介委員がこう、発言した。「国際大会を開催することの意義は非常に大きい。2020年オリンピックをターゲットにし、2016年で一度立候補し知名度を上げたあと、2020年開催を目指すというゴール設定ができないだろうか」と⁴⁾。

確か JOC がオリンピック招致に動き出したのは 2005 年のことです。竹田会長が JOC の会議で「オリンピックを招致しよう」と宣言し、私に対し、「夏のオリンピックをやる仕掛け、仕組みをつくれ」とおっしゃった。そこから始まった。まず 2005 年夏（7 月）のシンガポールでの IOC 総会を見に行きました。（2012 年オリンピック招致を目指す）立候補都市がどういう戦いをしているのか。プロジェクトチームを編成し、勝った都市（ロンドン）、負けた都市（パリ、マドリッド、ニューヨーク、モスクワ）をぜんぶ、ヒアリングして回ったのです。何か勝因だったのか、何が敗因だったのか。報告書にまとめて、パンフレットをつくって国内の政令指定都市に配りました。そこからオリンピック招致が始まったのです。（C 氏）

その後、スポーツ界や政界の後押しを受け、東京都の石原知事が 2016 年大会招致に乗り出すことになった。東京都議会でオリンピック招致が決議され、2006 年 4 月、東京都庁内に招致本部が設置された。石原知事が会長に就き、JOC 理事の河野一郎氏が事務総長に就任した。

東京都は 2006 年 6 月、JOC に対し、「立候補意志表明書」を提出。8 月、国内候補地選定委員会で福岡市を破った⁶⁾。福岡をアジアのハブ都市とする構想は魅力的だったが、会場・施設建設のための用地買収の難しさがネックとなった。

福岡はすごくいい計画をつくりました。ただ福岡ではユニバーシアード大会（1995 年）が開かれていましたが、その競技数は 15 ぐらい、オリンピック大会（当時 28 競技）が本当にできるのだろうか。そんな声もあって、やはり東京がいいのではないかといった空気でした。都市力、財政力、インフラが違う。おカネがないと招致では勝てないのです。（C 氏）

4.2.2 立候補ファイル

2016 年東京大会招致委は「環境五輪」を掲げて、招致活動を展開した。2007 年 9 月、2016 年五輪・パラリンピックの立候補受付が締め切られ、東京

のほか、シカゴ、マドリッド、プラハ、リオデジャネイロ、ドーハ、バクーの計 7 都市が立候補した。2016 年東京大会招致委は開催基本計画を発表、2008 年 1 月、25 項目からなる申請ファイルを IOC に提出した。

2008 年 6 月、IOC 理事会による 1 次選考が行われ、東京のほか、マドリッド、シカゴ、リオデジャネイロの 4 都市が選ばれた。東京がトップの評価を得た。2008 年 10 月、IOC のキーパーソンである OCA（アジア・オリンピック評議会）会長のシェイク・アハマド・アル・ファハド・アル・サバーハ IOC 委員が、日本体育大学から名誉博士号を授与された。

2009 年 2 月、2016 年東京大会招致委は政府の財政保証を得たと発表、IOC に詳細な開催計画を示した立候補ファイルを提出した（表 3）。

大会のテーマが「エコロジーとコンパクト」だった。「環境五輪」である。IOC 評価委員会による評価では、＜報告書の要約の最終部分に「招致の主要関係機関から提供された関係資料や情報、プレゼンテーションの質」に関する記載があり、東京、シカゴは「質が高い」、マドリッドは「質にばらつきあり」と評価された一方、リオデジャネイロは「非常に質が高い」と記載された⁴⁾。

教科書通りにいったら、環境オリンピックって最高に受けるでしょう。今だったら、SDGs（持続可能な開発目標）もありますから。でも当時は、これがあまり受けなかったのです。そういうことを踏まえると、五輪・パラリンピックですべての事象を語ろうというのは無理なんです。環境にいい、何にでもいいという総花的なアピールは無理だったんです。招致活動でいうと、まったく手探りだったし、教科書通りのことをやっていたんです。（A 氏）

（2016 年大会招致の）敗因は、(IOC に) どっぴり入っていなかったということじゃないでしょうか。時の政権（鳩山由紀夫首相）も一枚岩じゃなかった。国連でのスピーチが高い評価を受けたからでしょうか、鳩山

首相は最後の招致プレゼンも環境問題についてだけでした。石原さん（招致委会長）も招致活動では苦しうでした。IOC 総会の時ではありませんが、自分の選挙なら手応えは分かるけど、IOC の連中はわからないと。会場のメインがお台場。（2001 年）9・11 の影響もあって、三方を海に囲まれたエリアは（テロなど）

緊急事態の対応が心配されました。日本では津波の心配もあるでしょ。また、なぜ2回目の東京なんだ？そこにIOC 委員が疑問を持っていたのです。だから、2回目（2020 年招致）はコンセプトづくりから始めるのです。（B氏）

2016 年大会招致は負けた理由を簡単に言うと、す

表3 東京都の2016 年大会立候補ファイル＜概要版＞⁷⁾

テーマ	項目	アピールポイント
1	ビジョン、レガシー	・理念は「平和に貢献する 世界を結ぶ五輪・パラリンピック」 ・「世界最高の環境 ヒーローたちの檜舞台」
2	大会全体のコンセプト	・最もコンパクトな会場計画（半径8キロ圏内に会場を集約） ・スポーツ振興とオリンピック教育
3	政治・経済の状況及び構造	・日本の安定した社会経済状況 ・東京都・国による競技会場整備などへの財政的支援 ・向上している世論の支持
4	法的側面	・IOC の知的財産を厳格に保護 ・大会開催に万全の現行法制度
5	通関及び入国手続	・大会関係者の日本国内での行動を政府を挙げて協力に支援
6	環境及び気象	・環境負荷の最小化（世界初のカーボンマイナスオリンピック） ・自然と共生する都市環境の再生 ・スポーツを通じた持続可能な社会づくり
7	財政	・国及び東京都の財政的バックアップ ・堅実で実現可能性の高い財政計画 ・既存の競技会場やインフラ基盤、民間資金などを最大限活用
8	マーケティング	・国内スポンサーシップの大きな可能性 ・効果的な販売戦略によりチケット収入を最大化
9	競技および会場	・世界一コンパクトな配置 ・環境を重視した会場計画
10	パラリンピック競技大会	・半径8km 圏内にすべての競技会場を収めた、世界一コンパクトな配置 ・オリンピックと同じ競技会場、選手村、交通輸送を使用 ・1964 年東京大会以来、障がい者スポーツに関する国民の高い関心
11	選手村	・各競技会場の中心に位置し、交通便利性に優れた立地 ・すべての村内施設に徒歩で移動できるコンパクトで快適な配置
12	医療サービス及びドーピングコントロール	・世界的にも最高水準の医療提供体制が整う東京 ・選手・大会関係者への迅速かつ適切な医療サービスの提供
13	セキュリティ	・世界で最も治安の良い安全な大都市 ・安全確保に対する政府の全面的な支援
14	宿泊施設	・高品質かつ豊富な東京のホテルインフラ ・IOC 委員など大会関係者の利便性とニーズに配慮した配宿計画
15	輸送	・コンパクトな会場配置を活かした迅速な大会関係者輸送 ・公共交通機関を最大限活用した円滑な観客輸送
16	技術（情報通信）	・最先端技術による円滑な大会の実現
17	メディア	・信頼性の高い世界最高水準の報道環境の提供

ごく計画重視で、本当にいいプランングをつくれれば勝てるんだと考えていたからでしょう。IOC 委員の票を取る部分が少し、おろそかになっていたんです。それに途中で気づいたんですけど、ちょっと遅かった。ただ最初の招致ではコンパクトで本当に効率的な計画を作った上、環境を重視してグッドプランングだった。だけど、“WHY TOKYO?” というのが弱かった。だから、2020 年大会招致は 1 回目の分析から始まった。

1 回目の招致でしっかりした計画が構築されていたのが大きかったです。2020 年大会招致では、立候補ファイルの作成にあまり力を投入する必要がなかったのです。(C 氏)

つまりは、2016 年大会招致があったからこそこの 2020 年大会招致の成功だったわけである。大会のテーマも、当初は「東京の安全、安心な都市

表 4 東京都の 2020 年大会立候補ファイル＜概要版＞⁸⁾

テーマ	項目	アピールポイント
1	ビジョン、レガシー	・世界で最も先進的で安全な都市の中心で開催 ・スポーツの力で人々を団結させ、未来へのレガシーを築く
2	大会全体のコンセプト	・非常にコンパクトな大会開催（半径 8 キロ圏内に会場をほぼ集約） ・「ヘリテッジゾーン」と「東京ベイゾーン」、交点に選手村 ・人々は伝統・文化から現代に至るまでの東京の魅力を体験
3	政治及び市民の支援	・国会、都議会ともに招致議員連盟が設立され、党派を超えた支持を獲得 ・支持率（電話＋インターネット調査・10 月）都民：65% 国民 64%
4	法的側面	・開催都市決定から 5 月以内に組織委員会を設立 ・組織委員会は、大会の計画、運営、実行に責任を持つ
5	環境	・太陽光パネル、低公害車など、環境にやさしい技術を導入 ・東京の放射線量は国際放射線防護委員会の基準値を大幅に下回る水準 ・会場は全て耐震性を確保、防災対策も万全
6	財政	・東京都及び日本国政府による財政保証 ・大会組織委員会の予算は非常に堅実に編成（約 3000 億円）
7	マーケティング	・不正競争防止法等により、IOC、組織委、大会スポンサーの権利を保護 ・国内のスポーツ人気に支えられた確実なチケット販売
8	競技および会場	・オリンピックスタジアムは 2019 年までに最新鋭の競技場に生まれ変わる国立霞ヶ丘競技場 ・競技会場数 37（既存 15、計画 2、新規 9、仮設 11）
9	パラリンピック競技大会	・パラリンピック大会を、オリンピック大会から引き続く祭典として実施 ・95% の競技会場を選手村から半径 8km 圏内に置くコンパクトな配置
10	選手村	・地理的にもコンセプト的にも大会の中心となる晴海地区に整備 ・敷地面積 44ha、約 17000 人が宿泊可能
11	大会セキュリティ及び医療サービス	・各セキュリティ機関が密接に連携して、安全な大会開催を実現 ・経験豊富な医療スタッフ及び最新の医療設備等、万全な医療体制 ・オリンピック病院は 10 カ所
12	宿泊施設	・選手村から半径 10km 圏内に約 87000 室、半径 50km 圏内では 140000 室を超える圧倒的なホテルインフラ。既に 46000 室以上の保証を取得済 ・IOC ホテルは赤坂・六本木地区の最高級ホテルを選定
13	輸送	・一日 2570 万人を輸送する鉄道網など、発達した公共交通機関を活用 ・オリンピックレーン（約 317km）を生かした円滑な大会関係者輸送
14	メディア	・IBC/MPC は日本最大の国際会議施設である東京ビッグサイトに設置 ・最先端の通信技術を活用した快適な通信環境を提供

環境」,「日本の効率や組織力」と地味だったが、招致合戦の終盤には、2011年の東日本大震災を踏まえ、「復興五輪」と明快になった。2013年1月にIOCに提出された2020年大会の立候補ファイルは簡潔になり、具体的な記述、数字が増えることになった(表4)。

オリンピック招致活動でいえば、1998年のソルトレークシティー冬季五輪招致の贈収賄スキャンダル以降、IOC委員の直接の招致都市訪問が禁じられるなど、ロビー活動は制限されるようになった。代わりとして、IOCの評価委員会は、各立候補都市が提出した立候補ファイルの内容を検証するため、それぞれの立候補都市を訪問し、大会計画の優れた点や課題とすべき点について、評価委員会報告書として全IOC委員に送付される。なお、立候補都市間の優劣をつける目的のものではないため、数値による評点は付けられていなかった。

評価委員会がつくったリポートがとくに問題なければ、IOCの投票にそれほど影響は与えないのです。ビッド(申請都市)からキャンディデード(立候補都市)に上がってきた都市に対しては、IOCやIF(国際競技連盟)の実務サイドが問題を指摘しなければ、IOC委員も問題にしません。(2020年大会の)東京の立候補ファイルには不安感はありません。こんな計画だよ、こんなベニューを造りますよ、何の心配はいりませんよ、と伝えるものだったのです。(B氏)

4.2.3 支持率

なぜ五輪・パラリンピック開催都市の支持率が重要なのか。IOC委員だった猪谷千春氏(現IOC名誉委員)はこう、著者に説明してくれた。「なぜかという、IOCとしては、人々に歓迎されないところにオリンピック選手たちを出したくないのです。アットフォームなフィーリングを持って、楽しく競技に臨めるような、そういう都市での開催を望んでいるのです。開催地の状況を見るためには支持率が一番、わかりやすいのです」

と⁴⁾。

東京は2016年大会招致の際、立候補ファイルに対し、IOCから課題として「世論の支持率」を指摘された。IOCによる2009年の支持率調査では「東京55.5%」だった。対抗するリオデジャネイロが「84.5%」、マドリッドは「84.9%」、シカゴ「67.3%」で、東京は支持率で最下位となった。これが大きなウィークポイントとなった。

だが、2020年大会招致では、IOCによる2013年の支持率調査で、東京は「70%」に上昇した。対抗するマドリッドが「86%」、イスタンブールは「83%」だった。(日本経済新聞2013年3月5日朝刊)

IOC委員はオリンピック開催地の投票の際、勝つ理由と負ける理由をつくっているのです。東京が最初(2016年大会招致)に負けた理由は、55.5%という支持率の低さだとされました。それは建前の理由でしょうが、勝っても、負けても、世間が納得する理由じゃないと、IOC委員はコメントしません。でも、これが2020年招致の時には70%までなって、最後のスポーツ庁の調査では90%近くまで上がったのです。(C氏)

東京2020大会招致委も2020年五輪・パラリンピックの支持率アップのため、機運醸成に取り組んだ。IOCの世論調査を参考の上、大会招致委としても独自に調査した。2012年のロンドン五輪(7月27日～8月12日)前の第1回調査(7

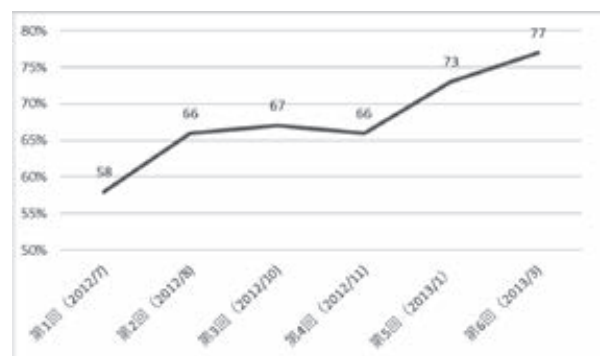


図1 招致委員会による国民支持率調査結果の推移

月14日～22日)では「開催賛成(支持)」が「58%」だったが、ロンドン五輪後の第2回調査(8月18日～30日)では「66%」に跳ね上がった⁹⁾。ロンドン五輪後の8月20日、ロンドン五輪で過去最多の38個のメダルを獲得した日本代表選手による銀座の凱旋パレードの影響もあったとみられる。沿道には約50万人の人々が集まった。

招致委員会の支持率調査ではその後、支持率が第3回調査(2012年10月10日～22日)で「67%」、第4回調査(2012年11月22日～12月2日)では「66%」、第5回調査(2013年1月10日～20日)では「73%」、第6回調査(2013年3月9日～20日)では「77%」と推移していった¹⁰⁾。

支持率で言うと、やはりアスリートの力が大きいとわかったのはロンドン五輪でした。ロンドンで日本のアスリートが史上最多の38個のメダルを獲って、大会後にメダリストが銀座で50万人のパレードをしたのです。パレードのバス5台のうち、一番うしろのバスが招致関係のものでした。このパレードをやったことで、さらに選手が注目されるし、一気に招致機運が盛り上がり、支持率も上がったのです。僕は、オリンピック・ムーブメントの主役はアスリートだから、そのアスリートの活躍が国民に勇気や希望、感動を与えて思っていました。それが証明されたのです。(C氏)

4.3 集票活動

4.3.1 戦略的展開

東京は、2016年五輪・パラリンピック招致に失敗した。その招致活動には、約150億円が費やされた。海外コンサルタントへ約11億円、最終プレゼンテーションのPR映像制作に約5億円を費やした。東京はロビー活動で正攻法に徹し、環境配慮のほか、財政力、運営力、会場配置のコンパクトさを訴えた。だが、IOC委員との信頼関係は築けず、幅広い支持も得られなかった。結局は、つぎ込んだ予算を含め、南米初開催実現を目

指したブラジルとの熱意の差だった¹¹⁾。

2010年2月に公表された『2016年五輪・パラリンピック競技大会招致活動報告書』²⁾の提言(課題)には、「IOCや国民、都民に賛同を得られるメッセージの発信」とあった。さらに「国際スポーツ界におけるプレゼンスの強化」「国際プロモーション活動の強化」も明記されている。これらは、日本の慢性的な課題である。石原知事がぼやいた「目に見えない力」、つまりは「国際政治力」についても触れられていた。

加えて、A氏は2016年大会招致における敗因の私的分析として、次の5つを挙げた⁵⁾。

- ① メインスタジアムの低評価
 - ・海上にあるためセキュリティと観客の動線が問題
 - ・天候に左右される
- ② アイコンとなる建築物の欠如
 - ・シドニー、アテネ、北京、ロンドンなどと比較
- ③ 選手村計画の低評価
 - ・狭い、トレーニング施設が不十分
- ④ アピールポイントの失敗
 - ・環境五輪(IOCの主テーマと同じ)
- ⑤ 国際貢献具体策の欠如

16年招致はやっぱり、みんなが手探り状態だったということです。もっとも、レガシーも残ったと思います。例えば、戦略的には招致活動におけるオリンピックとパラリンピアンとの融合が大きかった。私が事務総長を仰せつかった時は、名称が「東京オリンピック大会招致委員会」でした。関係者を説得し、定款を変更して「東京五輪・パラリンピック招致委員会」とすることができました。また、招致にかかわった組織と人に経験値が残りました。大会招致では、初めての挑戦で開催権を勝ち取ることは難しいとされています。招致のカギは、「継続」と言われています。(A氏)

いわば「継続は力なり」である。16年招致活

動のレガシーとして、2010年12月に筑波大にIOC公認のオリンピック研究センターが設置された。2011年2月、世界アンチ・ドーピング機構(WADA)のアスリート委員会が日本で開催された。WADA会長のクレイグ・レイディIOC委員がのちに2020年招致の評価委員長として、東京を視察にくることになる。

2011年3月11日、日本は東日本大震災に見舞われ、各地が甚大な被害を被った。16年招致失敗にショックを受けていた招致委員会の石原会長(当時・東京都知事)だが、森喜朗元首相らの説得もあり、「たいまつのは火は消すまい」と2020年五輪・パラリンピックへの再挑戦を決断した。招致活動の最後には大義が「震災からの復興」となった。

再度、五輪・パラリンピックに挑戦しようという流れの中で東日本大震災が起きたのです。震災があっても、立候補すると言える知事は石原さんしかいないでしょう。もし、ほかの知事だったら東京2020はなかったですね。(東京招致成功の)一番の功労者は最初に決断した石原さんだと思います。(C氏)

2011年6月、スポーツ基本法¹²⁾が公布された。その基本理念の第三条に国の責務が記され、第二十七条(国際競技大会の招致又は開催の支援等)で大会招致に必要な資金の確保まで踏み込んで書かれた。この法律を背景とし、国の財政保証の問題、国会議員の支援、在外公館からの協力が得られやすくなった。2011年7月には、「日本のスポーツ100周年記念事業」が平成天皇皇后両陛下のご臨席のもと、開催された。IOCのロゲ会長も招待した。同時にアジア・オリンピック評議会(OCA)の総会も開かれ、アジアのIOC委員が15人ほど来日した。

ロゲ会長を呼ぶことによって、お付きのIOC委員も来日することになり、結局、30人ぐらいのIOC委員が100周年に出席したのです。これを仕掛けたのが、

招致の戦略としてはポイントだったと思います。ロゲ会長が来て、OCA総会も乗り切れば、震災にも日本は大丈夫だと認められることになったのです。放射線の安心感も与えることになりました。実は事前に(JOCの)竹田会長からロゲ会長に東京がもう一度、立候補したい旨を伝えていました。その際、ロゲ会長から(100周年記念事業に)“自分も行く”と言ってくれたのです。“その時、知事から東京五輪招致を宣言してもらいたいのではないか”とアドバイスをもらっていたのです。(C氏)

オリンピック開催地の投票の際、IOC会長には投票権が与えられていない。だが、いろんな機会に五輪招致に影響を与える発言をするので味方につけておかなければ、招致はまず、成功しない。ロゲ会長を味方に付けることは最初からの2020招致の戦略のひとつだった。加えて、IOC本部の情報を迅速に入手するため、IOC本部スタッフとの関係を密にする必要があった。そこで2011年9月より、2020招致委員会理事だったC氏は招致活動のため、スイス・ローザンヌに転居した。

僕は、常にIOC本部に出向いておかないとダメだなという(2016年大会招致の)反省があったのです。だから、ローザンヌのアパートを借りたのです。やっぱり、招致活動の締めくくりとしては、人間関係で投票行動が決まるんです。いかに理論的にいろんなことを積み上げていっても、1回目の招致は勝てませんでした。テクニカルだけでは勝てないのです。だから、ひとり一人と人間関係を構築しながら、ロビイングをして、説得して票を積み上げていったのです。(C氏)

2011年6月にIOCの猪谷千春元副会長が、同年12月には森喜朗元首相が、日本体育大学博士号をそれぞれ授与された。2012年ロンドン五輪でも2020年東京招致活動が積極的に行われた。2013年5月にロシアのサンクトペテルブルクで開かれたスポーツアコードという国際イベントで

も多くの IOC 委員に対し、東京招致のアピールがなされた。同年 7 月、ローザンヌで IOC によるテクニカルブリーフィングが開催され、立候補都市の東京ほか、イスタンブール、マドリッドのプレゼンテーションが行われた。直前、東京 2020 五輪・パラリンピック招致委員会の猪瀬直樹会長（当時・東京都知事）がニューヨークで「イスラム教徒差別発言」をして、IOC の反発を招くことになった。

これを救ったのが、テクニカルブリーフィングで PR ブースに展示された新国立競技場計画だった。設計者がイスラム出身のザハ・ハディド氏。これでイスラム軽視の見方を払しょくした。のちに白紙撤回されるが、この奇抜なデザインは東京大会のレガシーとなるアイコンと言われた。

最初（2016 年）の招致ではアイコンも *WHY* もなかったのです。でも 2020 年招致の時にはザハの（新国立の）デザインがありました。かなりインパクトと

して貢献してくれたのです。 *WHY* にしても、復興というテーマが明確にありました。（C 氏）

2013 年 7 月のテクニカルブリーフィングでは、オリンピックである麻生太郎財務大臣（元総理）がプレゼンテーションで登壇し、「スポーツ・フォー・トゥモロー」というプログラムを初めて持ち出した。これは、ロンドン 2012 招致において展開された International Inspiration Programme と同様、日本政府が推進するスポーツを通じた国際貢献事業である。IOC 委員の好評価を受けることになった。

2016 年招致と 2020 年招致の違いはまず、スポーツ基本法があったことです。加えて、国際貢献の具体策となるスポーツ・フォー・トゥモローですね。これは大きかった。（A 氏）

招致活動報告書によると、2020 年大会招致活

	2016 年大会招致活動	⇒ 空白期間 ⇒	2020 大会招致活動
国内 （日本の都合）	・メインスタジアム（×） ・選手村（×） ・安心・安全・財力・技術力 ・アスリート第一 ・環境五輪（×）	シナリオの見直し （×）を（○）に	・メインスタジアム（○）→白紙 ・選手村（○） ・安心・安全・財力・技術力 ・アスリート第一 ・おもてなし+楽しい（○）
	財政保証 （法的根拠なし△）	スポーツ基本法 + 反ドーピング	財政保証（○） + 反ドーピング法整備約束
国外 （国際貢献・五輪運動貢献）		嘉納国際センターの創設	スポーツの価値 3・11 で「スポーツの力」再認識 パラリンピアンへのプレゼンス
		国連との連携プロジェクト	国際貢献（政府の約束） ・ Sport for Tomorrow 1) 海外派遣・支援 2) 招聘・アカデミー 3) 反ドーピング貢献
		IOC 公認オリンピックセンターの創設	
		J A D A の国際貢献アピール	
		世界戦略 北半球+南半球 海外拠点の充実	オールジャパン体制の確立 民・都+政府・官・国会議員・皇室
		人脈の拡大	

図 2 招致活動の戦略的変遷⁵⁾

動費は88億5千万円だった³⁾。2016年招致活動から2020年招致活動へのプロセスをみると、その空白期間の活動や仕掛けがいかに効果的だったかがわかる(図2)。

4.3.2 ロビー活動

オリンピック(馬術競技)の竹田恒和JOC会長は2013年9月7日のIOC総会の直前10カ月で地球11周を飛び回り、52カ国を訪問し、約70人のIOC委員に直接会って東京を売り込んだ。2012年7月にIOC委員に就任した竹田会長にとって、2016年招致の時との大きな違いは自らIOCの仲間として交渉できたことだった。IOC委員からの信頼感(仲間意識)が違うからだ。

東京開催が決まる総会の時点でのIOC委員はぜんぶで103人だった。大陸別に分けると、ヨーロッパ44人、アジア23人、北中南アメリカ18人、アフリカ12人、オセアニア6人だった⁴⁾。数字で分かる通り、IOCはヨーロッパを中心として構成されている。

東京2020大会招致委理事長の竹田JOC会長のほか、水野正人専務理事、河野一郎理事、荒木田裕子理事らが世界各地を巡る。東京五輪招致委評議会の森喜朗会長(元首相)もロシアや中東、キューバなどのカリブ海諸国を強行日程で回り、抜群の外交パワーを発揮した。水面下で、大手広告代理店OB、大手スポーツメーカーの元幹部もロビー活動に加勢していた。いわば「オールジャパン体制」だった⁴⁾。

国際スポーツ政治の基本は人間関係です。信頼関係です。ロビー活動は日本では少し、誤解されている部分があります。日本ではロビイストは悪いイメージですが、国際的にはロビイストは必要な存在です。ロビー活動の精度でいえば、16年招致と20年招致は大きく変わりました。(A氏)

招致委幹部やロビイストが持つIOCの委員リストにはカラーの顔写真付きで生年月日や出身地

は当然として、出身母体、家族構成、趣味、好物、バックグラウンド、夫人の生年月日、嗜好品、IOC夫人同士の交友関係などが記されている。それがブロック別、大陸別、競技団体別、グループ別などに分けられていた。

このリストを基にロビー活動が展開され、票読みが重ねられていくことになるわけです。IOC委員の中には、IOCのミッションとして、オリンピック運動のためにはどの候補都市に決まればいいのか、と考える人もいます。ただ多くは自身が関係する国や競技団体などのメリットを大事にされる方もいるでしょう。それまでの信頼関係で投票される方もいる。あるいは自身が押す第一候補が落ちたらどうするのか。何を言われようと、東京には票を入れないよ、と言うIOC委員もいるでしょう。もう投票心理はIOC委員それぞれ個別なのです。(B氏)

ロビー活動の目標というのは、ディーリングです。投票における東京の票の確率を高めることです。最初に(IOC委員に)あいさつして、いろんな会話をして、最後にディールとなります。そういった意味では、スポーツ・フォー・トゥモロウプログラムでオフィシャルにサポートすることができるようになったのは大きかったでしょう。他都市を上回るような提案をしないとイケないケースも出てくるでしょう。それを(IOC委員)ひとり一人にやっていったわけです。また、IOC委員の「劣後順位」というものもあります。これは非常に重要で、最初からマドリッド、イスタンブールを支援する人は僕らがいくらアプローチしても無理なことがある。結局、IOC委員の全体の51%の票をとれば勝てるわけですから、もう無駄なことはやらないのです。劣後順位を考えながら、「優先順位(重要度)」を考えていくわけです。あとは重要な人物、影響力を持つIOC委員です。そういった人を中心にアプローチして(東京の)仲間をつくっていったのです。

2回目(2020年招致)はIOC委員のパーソナルデータを把握しながらアプローチして、常に他都市がどう

いう行動をしたかをつかみながら、戦略を随時、変えていきました。1 回目（の招致）は、そこまで至ってなかったのです。（C 氏）

招致活動の戦略として、C 氏は米経済学者、マイケル・ポーターのダイヤモンドモデルを参考にしていた。同モデルにおいて、国の競争優位は、強固な企業戦略と競争状態（ライバル間競争）、要素条件、需要条件、関連産業・支援団体の 4 つのファクターから成り立つとされている¹³⁾。この 4 つがポジティブであれば、会社は継続的に成長、進化していくことができるのだった。これを応用、要素条件に「東京」をあてはめて考えた（図 3）。

これは、いわば招致の戦略図です。つねに状況によってやり方は変わってきます。ライバルの競争力を見ながら、いかに消費者に売り込むのか。いかにいい商品をつくって、相手を上回るかが勝負となります。オリンピック招致は国際力をいかに上げていくかの応用例であって、2 回目（2020 年）の招致で使った理論が、これでした。さらにマイケル・ポーターには競争の優位性を生み出す基本戦略があって、①コスト（効率、低コスト）リーダーシップ戦略②差別化（特異化）戦略③集中戦略—の 3 つです。コストをかけないでのリーダーシップ戦略のほか、他の都市との差別化も重要だし、顧客に対して集中的に攻めていくことも必要になります。ポイントは状況が常に動くことです。常

に情報を内部で共有しながら戦っていくことが 2 回目（の招致）はできました。（C 氏）

ロビー活動の戦略上、IOC 委員の投票行動に影響を与える外部要因として、IOC 総会で実施される IOC 会長選挙やスポンサーパワー、放送権料（大陸ローテーション）、マーケティング、大陸、競技団体ブロック、言語圏、皇室の影響などがある。

流れとしては、ブロック別、エリア別、ディビジョン別に押さえていくなど、何パターンもの攻め方があります。基本として、ネゴは個別です。票読みは、見る角度によって分析ががらりと変わります。投票の前夜遅くまで、我々の説得は続きます。IOC 委員はみんなしたたかですが、信頼関係がなかったら絶対に票を入れてはくれません。（B 氏）

4.3.3 プレゼンテーション

2020 年五輪・パラリンピック開催地が決まる IOC 総会の地、ブエノスアイレスには、政府、財界関係者が中心とした約 100 人の東京招致応援団が乗り込んだ。安倍晋三首相は、G 20 サミットが開催されたロシアから駆け付け、IOC 総会の開会式セレモニー後のパーティに加わった。高円宮久子妃も、事実上、東京のロビー活動に加勢した。

最後の勝負の場となるのが、2013 年 9 月 7 日

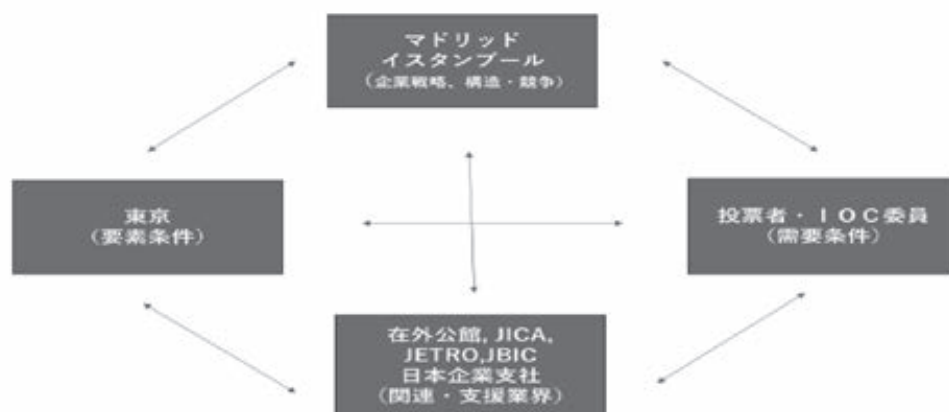


図3 東京五輪招致のダイヤモンド・フレームワーク

のIOC総会における投票直前の候補都市の最終プレゼンテーションである。東京は、「スポーツの力」「復興」を主題に掲げ、イメージアップに成功した。まず最終プレゼンの直前に高円宮妃が東日本大震災の各国の支援に感謝する、フランス語、英語による流暢なスピーチでIOC委員の心をつかみ、被災地の気仙沼市出身でパラリンピック陸上競技選手の佐藤真海選手が被災地での体験をもとにスポーツの価値を語った。フェンシングの太田雄貴選手もアスリート本位の計画をアピール、滝川クリステルが「お・も・て・な・し」というパフォーマンスを見せた。

また安倍首相が、福島第一原発の放射能漏れによる汚染水問題に触れ、「The situation is under control（状況はコントロールされている）」と明言した。「欺瞞と虚飾に満ちたもの」（佐伯、2015）¹⁴⁾という批判もあるが、これでIOC委員の懸念を取り除いたことは間違いない。

東京の勝因のひとつは、最終プレゼンがうまくいったこともあるでしょう。高円宮妃がお出になられたので、ロイヤルファミリーの文化があるIOC委員はぐっときたと思います。佐藤真海さんでパラリンピックを前面に出したのもよかった。安倍さんのプレゼンではオリンピック教育のことにも触れていただいた。IOC委員には、頭で考える人と心で判断する人がいるから、頭で考えて、（東京は）国際貢献をしっかりしてくれるんだ、オリンピック教育にちゃんと力を入れてくれるんだということを理解してもらえたでしょう。また、直前に支持率がどっと上がったのも大きかった。そういう意味では（勝因は）総合的な気がします。（A氏）

2020年大会招致の勝因をひと言で言えば、やはりIOC委員やIOC関係者との信頼関係ではないでしょうか。また森喜朗元総理のトップ外交におけるご尽力が大きかった。財界からの寄付などのご支援も力になりました。ただ表も裏も、多くの方々の頑張りの結果だったと思います。2020年大会招致では、コンサル

タントのレポートを鵜呑みにせず、我々でしっかり精査して活動に移していました。だれかの功績というより、みんなの努力がひとつになっての勝利だったと思います。いわば「総合力」の勝利でした。（B氏）

2020年の大会招致活動では、スポーツ界のみならず、政府や国際的な外交も絡めながら戦略をつくって、実行して（五輪開催権を）勝ちとりました。大会を呼んで終わりじゃありません。それが実を結ぶのは大会本番の時ですから。海外から開会式にやってくる国のトップやロイヤルファミリーに対して、いかに日本の“おもてなし”をアピールしていくのか、です。それがまた、日本のレガシーとして残っていくのです。もちろん選手たちの活躍も大事でしょう。でも、どんなホスピタリティができるかどうかポイントになります。（C氏）

4.3.4 招致コンサルタント

五輪・パラリンピック招致活動の成功を見るうえで重要だったのが、招致コンサルタントの貢献だった。彼らは豊富な国際大会招致の経験を有し、戦略立案や国際広報に強い影響力を持っている。プレゼンテーションや会見でも、スピーチや質疑においても的確な指導力を発揮した。

こうしたコンサルタントが強い影響力を持ち始めたきっかけは、2005年のIOC総会での2012年ロンドン五輪・パラリンピック招致成功からである。プレゼンなどでの説得力ある主張や心に残るスピーチ内容、そのキャンペーン内容が注目されたが、それを演出したのがコンサルタントだった。IOC取材が長い結城（2014）は、「五輪でもこれ以降、英国系の招致専門コンサルタントがそれぞれ独立した事務所を作り、数千万円ともいわれる高額の契約を結んで、招致戦略に関わるようになっていく」¹⁵⁾と指摘している。

東京には2016年五輪招致の際にはソチ冬季五輪を成功させたイギリスのジョン・ディブス氏がつき、2020年五輪招致ではロンドン五輪招致を成功に導いたイギリスのニック・バレー氏がつい

ていた。2020年五輪招致レースで、イスタンブールはディプス氏と、マドリッドは、ロンドン五輪招致委と平昌冬季五輪招致委に名を連ねていたギリシャ人のストラス・サフィオレアスとそれぞれ契約していた。

彼らはひとつの招致から、また次の招致にと動く専門家集団である。ディプス氏は2016年五輪招致では東京で失敗し、2020年五輪招致でもイスタンブールで失敗した。英国紙の記者だったバレー氏は2012年ロンドン五輪招致から2016年リオデジャネイロ五輪招致、2020年東京五輪招致と3大会連続で契約都市を成功に導いた。バレー氏はプレゼンの要諦を「人々にストーリーを語ること」とし、そのためには「インパクト」「単純明快さ」「深い内容理解」の3つが必要という¹⁶⁾。

5. 結論

東京が2016年大会招致に失敗した理由は、アピールポイント「環境五輪」が、リオの「南米初」より弱かったことやメインスタジアム、選手村計画の低評価、アイコンとなる建築物、国際貢献具体策の欠如、招致戦略の甘さ、ロビー活動の未熟さ、オリンピックファミリーに対するノウハウ不足、IOC委員との信頼関係の薄さだった。2020年大会招致に成功した理由は、前回招致活動からの蓄積、アピールポイントの「復興五輪」の分かりやすさ、開催計画、ロビー活動の質の高さ、招致委リーダーの竹田氏がIOC委員となり公式にIOC委員を訪問できるようになった利点もあった。加えて、運、そして何よりIOC委員との信頼関係の深さ、人脈の拡大があったからである。

運とは、2020年招致では、ライバル都市のイスタンブールが2013年6月にトルコでおこった反政府デモや国内スポーツ選手のドーピング違反などで失速した。マドリッドも、財政不安とドーピング問題が尾を引き、IOCの支援を拡大させることができなかった。しかも、当時は2014年ソチ冬季五輪、2016年リオデジャネイロ五輪の

準備が遅れており、IOC委員には実施能力で東京有利となるような「安定志向」の風も吹いていた。

招致活動のレガシーとしては、まず国際大会の招致ノウハウ、人材（経験者）が残った。加えて、日本スポーツ界のプレゼンス向上、及び人間関係の構築方法、IOC委員との信頼関係を含めた、国際スポーツ界での人脈の拡大である。

6. 研究の限界と今後の課題

本研究は膨大な資料調査の上、東京五輪招致の中枢で活動したキーマンに特化してインタビュー調査を試みた。当然、全体の招致レースを把握するためには、もっと多くの事例を調べ、東京のライバル都市の招致関係者にもインタビュー調査を実施する必要がある。

東京がこれほど力を集結して招致成功した五輪・パラリンピック大会は、2020年3月24日、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で1年の開催延期が決まった。3月30日、オリンピックが2021年7月23日開幕、パラリンピックは同年8月24日開幕と正式決定した。これも日本政府、東京2020組織委員会とIOCとの交渉の結果だった。なぜ、1年延期で決着したのか。新たな課題である。

また2020年3月31日、複数のメディアが東京五輪招致疑惑を報じ、「ロイター通信は、2020年東京大会招致を巡り、東京2020組織委員会理事を務める広告代理店電通元専務が、東京2020大会招致委から820万ドル（約8億9千万円）相当の資金を受け取り、IOC委員らにロビー活動を行っていたと報じた。これについて元専務は、IOC委員に賄賂を渡すなど不適切なことはしていないと強調した。五輪招致疑惑は、フランスの捜査当局が調べており、日本オリンピック委員会の前会長が贈賄の疑いで本格捜査の対象となった。前会長は容疑を否定している」（日本経済新聞2020年4月1日朝刊）と伝えた。

こういった疑惑は、オリンピックの肥大化と無関係ではあるまい。莫大なマネーが動く。東京五輪・パラリンピック組織委員会の森喜朗会長は朝日新聞記者とのインタビューで、「大会が終わったら、一声あげてやろうと思っている。このままだと五輪はダメになっちゃうぞ、って」（朝日新聞 2020 年 4 月 3 日朝刊）と語っている。

今後、五輪・パラリンピックはどうなっていくのだろうか。大会を招致する場合の目的や戦略、活動だけでなく、招致関係者の動機・意識に着目することも重要だろう。そうすることで、スポーツの価値、国際スポーツイベントの価値を確認することができるからである。

*東京オリンピック競技大会は 2021 年 7 月 23 日から 8 月 8 日、パラリンピック競技大会は 8 月 24 日から 9 月 5 日までの開催となった。

引用・参考文献

- 1) スポーツ報知. (2019 年 7 月 24 日電子版). (<https://hochi.news/articles/20190723-OHT1T50276.html>) 2020 年 1 月 20 日閲覧.
- 2) 東京五輪・パラリンピック招致委員会. (2010). 2016 年五輪・パラリンピック競技大会招致活動報告書.
- 3) 東京 2020 五輪・パラリンピック招致委員会. (2014). 2020 年五輪・パラリンピック競技大会招致活動報告書.
- 4) 松瀬学. (2013). なぜ東京五輪招致は成功したのか?. 扶桑社新書.
- 5) 河野一郎. (2020). スポーツフロンティアからのメッセージ「五輪・パラリンピック大会招致プロセスの検証」. 大修館書店.
- 6) 中森康弘. (2007). 第 31 回オリンピック競技大会国内立候補都市選考における戦略的研究.
- 7) 東京五輪・パラリンピック招致委員会. (2009). 2016 年五輪・パラリンピック競技大会立候補ファイル.
- 8) 東京五輪・パラリンピック招致委員会. (2013). 2020 年五輪・パラリンピック競技大会立候補ファイル.
- 9) 東京 2020 五輪・パラリンピック招致委員会. (2012). NEWS「支持率調査について」.
- 10) 中森康弘. (2019). 世界で勝ちぬくための戦略づくりへのヒントー東京 2020 招致活動を事例としてー.
- 11) 松瀬学. (2014). プリタニカ国際年鑑 2014. 「東京オリンピック 2020 年に再び」. プリタニカ・ジャパン. p148.
- 12) 文部科学省. (2011). スポーツ基本法. (https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/index.htm) 2020 年 2 月 20 日閲覧.
- 13) マイケル・E・ポーター. (1999). 競争戦略論 I, II. ダイヤモンド社.
- 14) 佐伯年詩雄. (2015). 2020 東京オリンピック競技会ーレガシー戦略の虚像と実像ー. スポーツ社会学研究, 23-2, p34.
- 15) 結城和香子. (2014). オリンピックの光と影. 中央公論社. p148.
- 16) 電通報(電子版). (2014). 2020 年東京招致「勝利戦略」の立案者が語る, 世界を制するプレゼン. (<https://dentsu-ho.com/articles/664>) 2020 年 3 月 3 日閲覧.

(受理日: 2020 年 5 月 13 日)

<参考資料>東京五輪・パラリンピック招致活動年表

1：2016年招致活動

3月8日	東京都議会でオリンピック開催招致を決議。
4月1日	東京都庁内に招致本部設置。河野一郎氏、東京オリパラ招致委員会事務総長に就任。
4月28日	IOCに対して「立候補意志表明書」を提出して正式立候補。
6月30日	IOCに「第31回オリンピック競技大会開催概要計画書」を提出。
8月30日	国内候補地選定委員会で福岡市を破る。
2月18日	オリンピック招致のアピールを目的とした第1回東京マラソンを開催。
7月10日	水引をモチーフとした招致ロゴを発表。
9月11日	閣議で2016年夏季オリンピックを東京都に招致することを了承。
9月13日	立候補受付の締め切り。東京都の他、シカゴ、マドリード、ブラハ、リオ、ドーハ、バクーの計7都市が立候補。
11月19日	2016年東京オリンピック・パラリンピック開催基本計画を発表。
1月10日	25項目からなる申請ファイルをIOCに提出。
6月4日	IOC理事会による1次選考を東京、マドリード、シカゴ、リオの4都市が突破、東京がトップの評価。（支持率59%）
2月12日	IOCに詳細な開催計画を示した立候補ファイルを提出。東京五輪招致委は政府の財政保証を得たと発表。
3月16日	東京都オリンピック招致委が日本体育大学と連携協定（東京五輪招致支援）を締結。
3月18日	東京五輪招致を国が支援する国会決議案が自民、公明、民主の賛成多数で可決。
4月16日	IOC評価委員会による現地調査が都内のホテルで始まり、招致委が立候補ファイル（開催計画書）に関する説明。 「環境対策」「世界一コンパクトな大会」「1964年東京五輪の施設の再利用」などのアピールを行った。
4月17日	IOC評価委による現地調査2日目は、競技会場や予定地の視察を実施。
4月18日	IOC評価委による現地調査3日目は、パラリンピックなどに関する説明を実施。
4月19日	IOC評価委による現地調査4日目は、治安などに関する説明を実施。
6月17日	IOC委員に対してプレゼンを行い、世論の支持が高まったことや、治安の良さ、財政の保証などをアピール。
9月2日	IOC評価委が投票時に参考となる評価報告書を作成し、東京は半径8キロ以内にほとんどの競技会場を集約させたコンパクトな会場計画や、犯罪率の低い治安の良さ、政府による確実な財政保証、環境面などで評価された一方、世論の支持やメインスタジアム周辺の輸送面、選手村の規模などに懸念があるとされた。
10月2日	コペンハーゲンでのIOC総会で、各プレゼンの後にIOC委員による投票、東京は2回目の投票で落選。（支持率55.5%）
5月31日	河野一郎事務総長を始め招致委員会全理事が退任。

2：空白期間

2010年	6月	嘉納治五郎生誕150周年記念国際シンポジウム・IOC委員の招聘 ↑招致期間中の約束の履行。
	8月	オリンピズム研究：ユースオリンピック@シンガポール オリンピック研究センター設立承認をロゲ会長より取り付ける。
2011年	2月	WADAアスリート委員会東京開催委・IOC委員の招聘。（JADAによるアンチ・ドーピング活動を通じた国際貢献）
	3月	日本初のIOC公認オリンピック研究・教育センター創設。
	6月	2020年オリンピック・パラリンピック招致を東京に要請。石原知事「たいまつのは火は消すまい」 スポーツ基本法成立
	7月	日本のスポーツ100年
2012年	8月	ロンドンオリンピック・パラリンピックの最大活用。2014年のユースキャンプ東京開催を合意。
2013年	4月	日本スポーツ振興センター（JSC）のセンター法改正（インテグリティ・ユニット設置へ） アンチ・ドーピング活動を業務に（インテリジェンス対応を可能に）・実行は8月末、ぎりぎりのタイミング。 JSCとしての国際戦略、主要国とのMOU締結。シンガポール。
	6月	北半球・英国（UKスポーツ）、ラフバラ大学に研究オフィス設置。
	8月	南半球・オーストラリア（ASC）

3：2020年招致活動

2009年	10月11日	広島市と長崎市が広島・長崎オリンピック構想を表明したが、IOCにより却下。
2010年	1月15日	広島市が単独でヒロシマ・オリンピック構想を表明。
2011年	3月11日	東日本大震災が発生。
	4月12日	前日の東京都知事選で再選された、石原都知事が2020年夏季オリンピックへ再度立候補への意欲を表明。
	4月14日	広島市の松井新市長がヒロシマ・オリンピック構想を正式に断念。
	6月17日	東京都議会の所信表明で石原都知事が2020年夏季オリンピックの招致を目指す意向を表明。
	6月23日	IOCの竹田会長が都庁に石原都知事を訪ね、2020年夏季五輪への立候補を要望。
	7月16日	東京都がIOCに立候補の確約書を提出し、IOC理事会が国内立候補都市に選定。IOCのロゲ会長の出席の下開かれたJOC創立100周年記念式典において、石原都知事が立候補を正式表明、「復興五輪」と強調。
	9月2日	立候補を締め切ったIOCが、東京、マドリッド、イスタンブール、ドーハ、バクーの6都市から立候補受理と発表。
	9月15日	東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会が設立。竹田理事長、水野正人事務総長。
	10月18日	東京都議会が2020年夏季オリパラの東京招致を求める決議案を可決。
	11月17日	東京都が2012年度の予算要求で招致推進費として20億4900万円をもちこみ、2016年招致の56億円の半以下に。
	11月28日	招致活動の後援組織となる評議会が発足。石原会長、小倉和夫事務総長が就任。水野専務理事に変更。
	11月30日	招致委が招致ロゴを発表。
	12月1日	超党派の2020年オリンピック・パラリンピック日本招致議員連盟が発足。鳩山由紀夫氏が会長に就任。
	12月6日	衆議院本会議において、第32回オリンピック競技大会、および第16回パラリンピック競技大会招致に関する決議可決。
	12月13日	政府が、2020年オリンピック・パラリンピック東京招致を閣議決定。
2012年	1月23日	招致委が五輪招致への支持率調査の結果を公表し、「賛成」または「どちらかといえば賛成」が全国で65.7%だった。
	2月1日	競技会場計画でFとの折衝役となるスポーツディレクターに荒木田裕子IOC理事が就任。
	2月13日	IOCへ大会の概要計画を記した申請ファイルを提出。
	2月15日	申請ファイル締め切り。東京ほか、イスタンブール、バクー、ドーハ、マドリッドが提出。ローマは撤退。
	4月14日	モスクワで開かれたANOC総会で各申請都市が初のプレゼン。竹田会長、柴田亜衣、荒木田、水野専務理事。
	5月23日	カナダのケベック市で行われたIOC理事会において、東京ほか、イスタンブール、マドリッドを正式立候補都市に選出。
	5月29日	招致委が国内向けの招致スローガン「今、ニッポンにはこの夢の力が必要だ」と発表。
		IOC調査の支持率で、東京は47%と低い数字（イスタンブール73%、マドリッド78%）
2012年	6月7日	招致委は東京五輪開催で約2兆9600億円の経済波及効果があると発表。
	7月19日	招致委が海外向けの招致スローガンを「Discover Tomorrow」としたことを発表。
	7月26日	IOCの竹田会長がIOC委員に就任。
	7月27日	ロンドン五輪開催中（～8月12日）、IOCの現地拠点とジャパンハウスに招致PRブースも設置。
	8月10日	IOC選手委員会委員の選挙があり、室伏広治氏は規定違反で失格。
	8月20日	IOC主催のロンドン五輪メダリストの銀座パレードを実施、約50万人の観衆が集まる。
	9月5日	野田首相がFIFAのブラッター会長に東京支持を要請。
	9月6日	IOCが立候補都市の現地視察を行う評価委員会を組織、IOCのクレイグ・リーディー副会長が委員長に就任。
	9月7日	開催地決定まで1年となり、記念セレモニーを実施。
	9月11日	招致委がロンドン五輪前後の支持率発表、大会前の賛成が58%、大会後は賛成66%
	11月15日	アスリートらによる「Cheer! NIPPON」発足記者会見。
	12月16日	東京都知事選で猪瀬副知事が当選、招致委の会長に就任。
2013年	1月7日	詳細な開催計画書をまとめた「立候補ファイル」をIOCに提出。イスタンブール、マドリッドも。
	1月10日	IOCの竹田会長が総理官邸へ訪問、安倍首相は「安倍内閣として全力を挙げる」と言明。
		猪瀬都知事、水野専務理事、サッカー女子の澤、パラリンピックの鈴木らがロンドンで記者会見。
	3月4日	IOC評価委による現地視察の日程がスタート。
	3月5日	IOCによる最終支持率調査を公表、賛成は東京都内で70%、全国で67%。前回調査から23%アップ。
	4月7日	猪瀬知事がN.Yタイムズに「イスラムの国は互いにけんかばかりしている」と問題発言。
	5月30日	ロシアのサンクトペテルブルクで開かれたスポーツアコードにおいて立候補都市がプレゼン。竹田、太田、橋本ら。
	6月15日	ローザンヌでのANOC総会で、立候補都市がプレゼン。竹田会長や田中理恵ら。
	6月25日	IOC評価委員会が評価報告書を公表。東京は財政や治安などで大会評価を受けたほか、1次選考の際に指摘を受けた電力供給や世論の支持の低さ、津波や地震への安全対策についても解決または適切な対策がとられていると評価。
	7月3日	ローザンヌで立候補都市の開催計画説明会を実施。麻生大臣、猪瀬知事、滝川クリステル。
	9月7日	ブエノスアイレスで開かれた第125次IOC総会で招致演説および投票が行われた。東京は安倍首相らがプレゼン、「アンダーコントロール」と問題発言。一次でマドリッドが落選、決戦で東京がイスタンブールを破り、開催決定。
2014年	1月24日	2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が発足。会長に森喜朗元首相が就任。